

## **XXXI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos**

**¿Hay espacio para los costos en la Teoría de la “Larga Cola”?**

**Julio Marchione**

(Director del Departamento de Administración de Empresas de la  
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la U.C.A.)

(Profesor Protitular U.C.A.)

(Presidente de la Comisión de Estudios de Costos del Consejo  
Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos  
Aires)

**Tucumán, Septiembre de 2008**

## INDICE

1. Introducción	Pg. 4
2. Una descripción breve del la “Teoría de la Larga Cola” para ubicarse en el tema	Pg. 4
3. ¿Cuáles son las tres fuerzas que impulsan la ecuación económica de las “largas colas”?	Pg. 7
4. Buscando un espacio para la información de costos en los negocios de “largas colas”	Pg. 9
4.1. ¿Cómo las características de un modelo de negocios de “larga cola” impactan en el diseño de la información de costos necesaria para su gestión?	Pg. 11
4.2. La información de costos necesaria para aplicar a los factores claves de generación de los ingresos y medir rentabilidad en los negocios de la “larga cola”	Pg.14
4.3. La importancia del conocimiento de los costos de innovación y desarrollo de nuevos negocios.	Pg.15
4.4. La medición de los costos de diversificación y diferenciación en un sitio web.	Pg.17
4.5. El impacto de los costos estructurales en la ecuación económica de los negocios electrónicos de la larga cola.	Pg.18
5. Conclusiones	Pg.19

## ¿Hay espacio para los costos en la Teoría de la “Larga Cola”?

### RESUMEN

La Teoría de la “Larga Cola” o “The Long Tail” ha sido elaborada por Crhis Anderson quien es un investigador y editor en jefe de la revista “Wired”, planteando la existencia de un nuevo modelo económico que no está centrado en la escasez de recursos, sino en la abundancia de productos, servicios y contenidos ofrecidos en los negocios minoristas de la web.

Sobre este diagnóstico, plantea una nueva estrategia de Marketing orientada a este nuevo modelo de negocios, concentrándose en el comportamiento de la oferta y la demanda a lo largo de la curva de demanda. Plantea que los productos “estrella” se comercializan con un alto impacto en el segmento y marcan un extremo muy alto en el lateral izquierdo de la curva, asociada con una baja rentabilidad. Por otra parte, en un punto comienzan a aparecer los denominados “negocios de nicho” con poco volumen por cada segmento de clientes, pero con una gran cantidad de éstos en la larga e ilimitada extensión de la curva de demanda sobre el lateral derecho.

El mismo Anderson aborda el tema no sólo desde el cambio cultural y el nuevo modelo mental de los potenciales clientes de la web, sino también desde el impacto de las economías de escala en los factores generadores de ingresos y la importancia de la ecuación de costos para plantear un modelo de negocios que exhibe una gran amplitud de gama de productos y que demanda un alto grado de diferenciación dentro de la comunidad de negocios de la red Internet.

En mi afán por estudiar puntos de encuentro entre la disciplina Costos y los modelos de negocios de la Estrategia, me permití introducirme en esta nueva teoría y determinar cuál es el lugar que ocupan los costos. No sólo para establecer su entidad, sino también para estudiar cuáles son las demandas que, quienes gestionan este tipo de negocios, tienen sobre la presentación de la información de los sistemas de costos actuales.

Palabras clave: The Long Tail, Teoría de la Larga Cola, Costos y Estrategia.

## ¿Hay espacio para los costos en la Teoría de la “Larga Cola”?

### 1. Introducción.

En el mes de julio de 2006, el investigador Chris Anderson publica el libro “The Long Tail”<sup>1</sup> y desata una sucesión interminable de confrontaciones entre defensores y opositores del modelo de negocios que se difundía masivamente luego de dos años de haber sido planteado en revistas especializadas.<sup>2</sup>

Sus estudios están enfocados en negocios masivos y con una amplia gama de productos que forman parte de una curva de demanda, que comienza en niveles muy altos de demanda sobre los productos “estrella” para luego ir descendiendo la curva a medida que la demanda es más baja. Pero, nunca los valores de la curva llegan a cero y se extienden más allá de lo imaginado. Ahí es donde se plantea el desafío competitivo del modelo de negocios: en el final de la cola de la curva de demanda.

En un principio, parecería que sólo se trata de un ámbito de análisis propio del Marketing y la Estrategia; pero, Chris Anderson comienza a avanzar en la profundización de los factores de costos que influyen en tal comportamiento de los clientes y los oferentes en esos mercados caracterizados por la masividad.<sup>3</sup>

En mi afán por estudiar puntos de encuentro entre la disciplina Costos y los modelos de negocios de la Estrategia, me permití introducirme en esta nueva teoría y determinar cuál es el lugar que ocupan los costos. No sólo para establecer su entidad, sino también para estudiar cuáles son las demandas que, quienes gestionan este tipo de negocios, tienen sobre la presentación de la información de los sistemas de costos actuales.

### 2. Una descripción breve de la “Teoría de la Larga Cola” para ubicarse en el tema.

El origen de la teoría se ubica en la observación empírica del comportamiento de los consumidores en los mercados actuales. No sólo se trata de mercados virtuales, sino también de situaciones que se evidencian en una amplia variedad de aquéllos. Los negocios suelen presentar una concentración de ventas en los productos o servicios denominados “estrellas” y que impactan en los consumidores de tal manera que impulsan un comportamiento en masa tal que, generalmente, arrastran operaciones a otros productos de la misma línea o de otras complementarias. Esto es evidente en cualquier mercado, aunque pareciera ser que siempre existe un límite en la extensión de la amplitud de gama de los productos o servicios en un negocio.

Si observamos un gráfico (Figura 1) en el que se representaran los montos de ventas en el eje “y” mientras que en el eje de las “x” se exhibieran los distintos productos que componen la gama de un negocio ordenados en forma descendente según las cantidades vendidas, nos encontraremos –en la mayoría de los casos- con una distribución que concentrará un pico de ventas sobre el lateral izquierdo. Extendiéndose sobre el lateral derecho, observaremos una curva descendente que se convierte en asíntota del eje sin llegar a alcanzarlo.

---

<sup>1</sup> Anderson, C. *The Long Tail (Why the Future of Business is Selling Less of More?)*. Hyperion, Berkeley. (Julio, 2006)

<sup>2</sup> Chris Anderson publicó un artículo titulado “The Long Tail” en “Wired Magazine” en el mes de octubre de 2004, siendo editor en jefe de esa revista.

<sup>3</sup> Pueden observarse gran cantidad de avances en esta teoría, accediendo a la página web [www.thelongtail.com](http://www.thelongtail.com).



Figura 1 – Representación gráfica de la mezcla de productos en un negocio actual

Como se observa, la concentración de las operaciones en los productos líderes desplazan a los restantes productos a un ámbito de los negocios que exhibe bajos volúmenes de ventas en una amplia gama de artículos. Ahora bien, la observación se ubica particularmente en esa “larga cola”, estudiando su configuración, los productos que la componen, su extensión, los recursos afectados y el nivel de rentabilidad que le aportan al negocio en su totalidad.

Desde los estudios de “marketing” se ha logrado detectar que los consumidores no ocupan siempre el mismo segmento. Su movilidad atenta contra la lógica convencional de los medios masivos de comunicación y del marketing, y no respeta el mismo comportamiento a partir de la existencia y evidencia de los incontables nichos de la economía.

Seguramente, esta descripción de la mezcla de productos en un mercado cuenta con muchos más ejemplos en aquellos negocios de base virtual y, en especial, los desarrollados en la Web. No sólo por su amplitud e indefinición de sus límites, sino también por facilitar el acceso, de cada vez más consumidores, al conocimiento de nuevos mercados cualquiera sea su tamaño y ubicación.

Los resultados preliminares de Anderson mostraron la existencia del denominado “mercado de nichos” que no está reemplazando al mercado tradicional, sino que comparte con él el escenario del intercambio comercial. La apertura de las comunicaciones, la reducción de los costos de acceso a la información de mercados globales y la consolidación de los negocios digitales, han permitido el acceso de cada vez más consumidores a los negocios de nicho. Estos ya existían –seguramente en menor cantidad- pero eran desconocidos por una buena parte de los potenciales consumidores de sus productos y servicios.

Se trata de un cambio cultural existente y ya instalado, con lo cual, las empresas han comenzado a observar la importancia de los cada vez más extensos e ilimitados mercados de nicho, que forman parte de esa larga cola donde es posible obtener un nivel de rentabilidad – en muchos casos- más elevado que el generado con los productos exitosos.

Ahora bien, las investigaciones de Anderson evidenciaron específicamente un comportamiento de la demanda como el graficado en la Figura 1, cuando los negocios

analizados eran básicamente del mercado del entretenimiento, desde libros hasta música, cuyos contenidos son posibles de digitalizar y distribuir a través de la Web.

Aquí es donde comienza a verificarse la “regla del 98%”<sup>4</sup> implicando ésta la necesidad de contar con el espacio suficiente para ofrecer la mayor cantidad de productos, ya que aún en la expansión de la amplitud de gama, los artículos son consumidos al menos una vez en la unidad de tiempo que se seleccione.

Es cierto que en el párrafo anterior apareció una condición necesaria que es contar con un “espacio suficiente para ofrecer la mayor cantidad de productos”. Las plataformas tecnológica han forzado la caída de fronteras y límites de los mercados de oferta. Algunos análisis demuestran que en una tienda física del tamaño de Wal\*Mart la oferta de música se detendría al llegar a los 60.000 temas, en cambio, para un proveedor de música “on-line” como Rhapsody, el mercado parece no tener fin ya que todos los temas que incorpora son consumidos –al menos una vez por trimestre- por alguien en algún lugar del mundo.<sup>5</sup>

Seguramente, a esta altura comenzamos a delinear las características que reúnen normalmente los mercados que cuentan con una larga cola de nichos, sobre los cuales generar rentabilidad para la totalidad del negocio. Aunque, Chris Anderson desarrolla seis factores cruciales que impulsan la “era de la larga cola”:

- En prácticamente todos los mercados, existen más productos de nicho que “hits”. Esta proporción se está volviendo exponencialmente mayor, a medida que las herramientas de la producción se tornan más baratas y más ubicuas.
- Los costos para alcanzar estos nichos están cayendo dramáticamente, a partir de la distribución digital, las tecnologías de búsqueda y una masa crítica de penetración de la banda ancha. Es por esto, que en muchos mercados es posible ofrecer una variedad de productos masivamente expandida.
- El aumento de la demanda responde a las posibilidades que los consumidores tienen para encontrar los nichos, que satisfagan sus intereses particulares. Existen filtros (comentarios, recomendaciones y rankings) que son los encargados de guiar la demanda hacia toda la extensión de la cola de la curva.
- Una vez que la variedad de productos se expande masivamente (respetando ciertos parámetros de clasificación), la curva de la demanda se aplanan sin llegar a un valor de cero.
- Si bien ninguno de los nichos venden grandes cifras, existen tantos productos de nicho que, colectivamente, pueden competir con los productos más vendidos.
- Una vez que se diluyen las restricciones en la distribución, la escasez de la información y las opciones limitadas al espacio de los estantes, los productos de nicho van conformando una oferta tan diversa y amplia como la nueva conformación de la

---

<sup>4</sup> El presidente ejecutivo de Ecast, Robbie Vann-Adibé fue quien popularizó esta regla, basándose en el comportamiento de los consumidores en su portal de descarga de música en formato digital. Comprobó que – inexcusablemente- se cumplía la situación respecto a que un 98% de los 10.000 álbumes disponibles era descargado al menos una vez cada tres meses y que esa relación se mantiene aún incorporando más álbumes a la base de datos de música en su portal.

<sup>5</sup> En el caso de Google, la mayor parte de los ingresos no proviene de los grandes anunciantes corporativos, sino con los más pequeños que conforman la “larga cola” de la publicidad.

demanda, y ya no necesitan el impulso de los productos “estrella” para generar negocios.

Según Anderson, “la larga cola es simplemente la cultura no filtrada por la escasez económica”. El gran disparador económico es la reducción del costo de acceso a los nichos, variando los motivos entre mercado y mercado e involucrando la influencia de tres poderosas fuerzas que configuran una nueva ecuación económica.

### 3. ¿Cuáles son las tres fuerzas que impulsan la ecuación económica de las “largas colas”?

El avance en el estudio de esta nueva configuración de los mercados, ha permitido encontrar causas que no sólo responden a cambios culturales, sino –con mayor énfasis- a los cambios en los factores de la ecuación económica que involucra a oferentes y demandantes, que pueden enmarcarse en tres fuerzas.

La primera fuerza es la democratización de las herramientas de producción, especialmente, de bienes y servicios culturales, artísticos y de entretenimiento. En realidad, está creciendo exponencialmente la cantidad de personas que hoy tienen la posibilidad material de producir los resultados de sus capacidades y talentos. En la actualidad, es sumamente económico el acceso a las herramientas técnicas para generar bienes y servicios que pueden volcarse en un mercado competitivo. Es por ello, que el universo de productos de contenido disponibles está creciendo con una rapidez nunca experimentada. Esto hace extender la curva hacia la derecha del gráfico, a medida que aumenta la población de productos disponibles.<sup>6</sup>

Más allá de la expansión de la capacidad para producir y editar contenidos, aparece una segunda fuerza en su distribución a partir de la red Internet. Disminuyen los costos de accesibilidad y el aumento de la penetración en los nichos aplana la cola de la curva. De esta manera, han surgido mercados intermedios que aglutinan distintas variedades de productos, a los que acceden grupos de personas con perfiles similares. La red Internet está generando una forma masiva de distribuir productos, servicios y contenidos, diferente a la tradicional distribución en mercados delimitados y únicos. Han surgido mercados paralelos, denominados “agregadores” que se conforman de partes de otros mercados y multiplican los canales para ofrecer productos, servicios y contenidos.

La tercera de las fuerzas es la capacidad de conexión entre la oferta y la demanda, especialmente, cuando se trata de productos, servicios y contenidos que no forman parte de las “estrellas” de los mercados. Históricamente, estos artículos quedaban relegados a mercados locales y -en algunos casos, regionales- con escasa trascendencia comercial, más allá de los clientes y consumidores que convivían en el mismo entorno. Hoy ya no es así. La búsqueda de contenidos de nicho es menos costosa para el cliente, tanto en términos de recursos materiales como en cuanto a la capacidad de acceso a información sobre aquéllos. Los potentes motores y portales de búsqueda, las recomendaciones asociadas a estos sitios, la explosión de la “blogósfera” y las reseñas de los clientes, generan un ámbito de contención y soporte al proceso de decisión en las compras, nunca antes evidenciado en los mercados masivos.

La conjunción de estas tres fuerzas ha generado nuevas condiciones para el desarrollo de los mercados y de los negocios que allí se realizan. También es cierto, que no siempre la explosión de la demanda en productos de nicho se comporta de la misma manera,

---

<sup>6</sup> La cantidad de nuevos álbumes creció un 36% en el año 2005 debido a la facilidad con que los artistas pueden grabar su propia música y lanzarla al mercado, sin necesidad de un estudio de producción y un canal de comercialización y difusión en manos de las empresas discográficas.

ya que puede ocurrir que la amplitud de gama de estos productos esté “canibalizando” el estímulo e interés de los consumidores por los productos más populares y masivos.

En este punto, es donde comienzan a ponerse en evidencia los factores que afectan al comportamiento de los consumidores y clientes, en su relación con estos canales de difusión y distribución de productos, servicios y contenidos. Los dos factores parecieran ser variables finitas, que debieran contraponerse a la sensación de infinitud de los mercados globales y la explosión de mercados “agregadores”: la capacidad de atención y el poder de gasto de los seres humanos. Para la primera, hoy existen poderosos filtros de búsqueda de artículos que disminuyen el costo en tiempo que los consumidores deben implicar para tomar decisiones de compra, con lo cual, es muy probable que los seres humanos exploren mucho más que antes atendiendo a que, si bien aplican los mismos recursos que antes (y en algunos casos más) reducen sensiblemente el nivel de incertidumbre en el camino que recorren para encontrar los artículos que buscan. En cuanto al poder finito de gasto de los seres humanos, se ha comprobado que una variable importante para captar la atención de las personas es tener que pagar por ello, aunque hasta un límite en el cual pretenden consumir más de lo que les llamó la atención (dentro de los productos de nicho) sin pagar más dinero por ello.

Ahora bien, los avances que ha realizado Anderson en el desarrollo de esta teoría, no descarta la continuidad y vigencia de los negocios masivos y basados en productos “estrella”, es más, resulta altamente factible que coexistan con la economía de nichos aunque con menos cantidad de consumidores. El paulatino ingreso de las primeras generaciones de “nativos digitales”<sup>7</sup> en los mercados de consumo, genera paulatinamente una migración de la atención en la búsqueda de la diferenciación de productos que realizan los clientes, cuando no lo hacen las organizaciones. Con lo cual, una vez que el canal de acceso a esos nichos es a través de la Web, resulta bastante complicado captar la atención para que esos consumidores regresen a la búsqueda por los canales tradicionales, aún cuando no existan diferencias sustanciales en cuando a los precios de unos y otros.

El imperativo en un ámbito en el que los costos de producción de ciertos artículos, contenidos y servicios está disminuyendo, y en el que existe una explosión de tráfico de consumidores que exploran y buscan (de manera asistida) en una amplia variedad de nichos de mercado, es el desarrollo del canal de distribución con dos objetivos claros: 1) Lograr que todo esté disponible y 2) ayudar a encontrarlo. Es cierto que este análisis pareciera estar asociado prioritariamente al negocio del entretenimiento, de productos culturales y de servicios de contenidos, pero –paulatinamente- está afectando a otros negocios con productos a distribuir que no son de carácter digital.<sup>8</sup>

Con la finalidad de explorar y estudiar cuáles son los elementos a tener en cuenta, al generar información de costos en esta nueva configuración de los negocios, será conveniente guiarnos por las nueve reglas que Anderson propone a la hora de analizar la ecuación de costo en los negocios y mercados de nicho. Sobre estas reglas, que detallo a continuación, trabajaremos para responder a la pregunta en cuanto al lugar que ocupan los costos en la Teoría de la “Larga Cola”:

- Es fundamental darle movilidad al inventario.

---

<sup>7</sup> Corresponde a aquellos niños de 12 años de edad y que comenzaron a interactuar con la red Internet en el año 1995, ingresaron al deseado segmento de mercado delimitado entre los 18 y los 34 años, en el año 2001. Hoy tienen 25 años y está entrando la segunda generación en esa franja.

<sup>8</sup> Las posibilidades que genera el desarrollo de la impresora 3D Solidscape, con un costo hoy de u\$s 30.000.-, son infinitas para determinados productos, al permitir cualquier diseño digital en un objeto tridimensional de plástico duro, gracias a la acción del láser sobre un baño de polímero líquido.



- Hay que delegar en los consumidores gran parte del trabajo.
- Generar no uno, sino múltiples canales de distribución.
- Ofrecer productos personalizados.
- No apostar a un único precio, sino a precios alternativos.
- Compartir la información.
- Agregar en vez de presentar opciones comerciales excluyentes.
- Confiar en los mercados “on-line”, que reflejan claramente la sabiduría del público consumidor.
- Entender el poder de lo gratuito.

A continuación, nos adentraremos en las posibilidades y desafíos que se le presentan a los sistemas de costos, a fin de generar información que sea útil para quien deba tomar decisiones gerenciales en este tipo de negocios de distribución.

#### 4. Buscando un espacio para la información de costos en los negocios de “largas colas”.

Para poder avanzar sobre el estudio de cuáles son los requerimientos sobre la información de costos, dentro de este concepto de estrategia comercial, resulta imprescindible delimitar el ámbito sobre el cual analizar estos conceptos. En este caso, el foco lo pondremos en el negocio del canal de comercialización, atendiendo a las características propias de los mercados virtuales a través de la Web.

En general el análisis de un negocio como el que intentaremos, transita por los siguientes aspectos, tal como se muestra en la Figura 2:

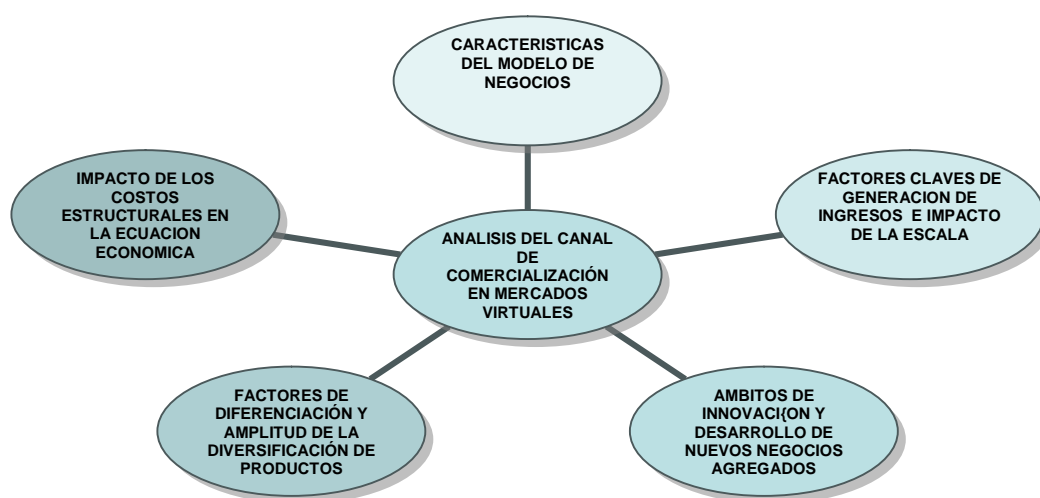


Figura 2 – Elementos de análisis para la aplicación de sistemas de costos

Recorriendo cada uno de los elementos graficados, podemos encontrar muchos de los factores que sirven de base para definir unidades de costeo, dentro de un negocio de comercialización en la Web. El objetivo es encontrar los factores relevantes de funcionamiento del negocio, identificar los que caracterizan al mecanismo de generación de ingresos, apropiar costos a esos factores y estructurar un sistema de información de costos que sea útil para quien lo esté dirigiendo y conduciendo. La descripción de los objetivos de análisis en cada uno de los elementos, colaborará en el estudio posterior desde el enfoque de la disciplina Costos:

- Las características del modelo de negocios electrónicos o virtuales definen los focos sobre los cuales poner la atención al momento de conducirlos. El análisis de sitios como “eBay.com”, “Buy.com”, “Amazon.com” y las opciones de comercio minorista electrónico de “Wal\*Mart” y “Target”, permiten configurar sus características comunes, ya que combinan páginas Web atractivas, sistemas de administración de bases de datos y software de transacciones. Según Effy Oz <sup>9</sup> *“las compañías que venden en línea tienen menos gastos que las tiendas porque no tienen que comprar o rentar edificios ni emplear mano de obra para operar cajas registradoras. Sin embargo mantienen almacenes inmensos y pagan por actividades de recolección, empaqueo y embarque, tres actividades conocidas como cumplimiento. Aunque, en algunos casos ni siquiera necesitan conservar un inventario completo, porque sólo dirigen los pedidos directo a los fabricantes, quienes embarcan los artículos directamente al cliente.”*
- Los factores de generación de los ingresos de un negocio no sólo tienen relación con los perfiles de rentabilidad de los clientes o los segmentos que los agrupan, pero constituyen uno de sus aspectos más relevantes. Tal es así, que Horngren<sup>10</sup> señala que, más allá de la medición de la rentabilidad por cliente o segmento, debe hacérselo diferenciando el corto y largo plazo, cuantificando las probabilidades de retención de los clientes, su potencial de crecimiento, el aumento de la demanda agregada y cualificando la capacidad de aprendizaje a partir del comportamiento del cliente.
- En cuanto a los ámbitos de innovación y desarrollo de nuevos negocios, han ocurrido avances escalares en los últimos años de tal magnitud que la descripción de un “market-place” a partir de los cinco elementos *suscripción, transacción, subastas, catalogación y publicidad* <sup>11</sup> hoy ha sido superada por la explosión de los denominados “mercados agregadores”. Estos constituyen el factor clave en la extensión indefinida del tamaño de la góndola en la oferta de productos y servicios. Muchas de estas comunidades de negocios son ámbitos virtuales de acceso a ofertas y demandas, derivando –luego de la negociación- la atención a otros portales en los que se concreta realmente la operación y se dispara el proceso de distribución y entrega al destinatario de la compra.
- En la actualidad, pareciera que no existen límites cuando se define la amplitud de gama de productos, con lo cual, es sencillo diversificar la oferta de ellos pero es complicada la diferenciación de la propuesta de valor. Los mercados

---

<sup>9</sup> Oz, E. *Administración de los Sistemas de Información.*(5ta edición) Thompson (México, 2008) Pg.267

<sup>10</sup> Horngren, Ch.; Foster, G. y Datar, S. *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial.* (10° edición) Prentice Hall (México, 2002). Pg.587

<sup>11</sup> Ochoa, J. y Sotillos, L. *101 Claves de Tecnología de la Información para Ejecutivos.* Prentice Hall (Madrid, 2004). Pg.71

electrónicos públicos necesitan generar economías de escala para absorber los costos de creación y mantenimiento de contenidos, los de las licencias de las aplicaciones, de mantenimiento de la infraestructura tecnológica y los costos de los procesos y actividades relacionadas con el “e-procurement”.<sup>12</sup> Pero, la diferenciación no pasará por el precio anclado en los márgenes que generan las economías de escala, sino por los servicios asociados al contenido, los servicios ASP orientados a aplicaciones o su mantenimiento y los servicios asociados a procesos.

- El impacto de los costos estructurales en la ecuación económica, resulta un imperativo en cualquier tipo de negocio. Aunque, dentro de esta teoría de la “larga cola” es fundamental diferenciar y comprender cuáles son los costos estructurales asignables a la comercialización de los productos “líderes”, a diferencia de los que están afectados a la de los productos de la extensa góndola. Es cierto que, con la finalidad de reducir los costos de estructura, estos modelos de negocios potencian la utilización de inventarios distribuidos, la automatización de la logística de distribución, de pagos y de cobranzas, la construcción de alianzas colaborativas para compartir información muy costosa y el entendimiento de lo inocuo que resulta la construcción de barreras de protección de mercados o segmentos de ellos, ante el grado de movilidad que caracteriza a los mercados de consumo.

Estos cinco elementos comienzan a ofrecer un panorama que plantea la necesidad de contar con información de un sistema de costos, que permita ya no evaluar la viabilidad económica de extender el negocio en largas colas, sino cómo impulsar su rentabilidad, a partir de una gestión eficiente de los costos de la estructura y la operación destinadas a hacer negocios en ellas. En los puntos siguientes, comenzaremos a analizar cada uno de estos cinco elementos descriptos sintéticamente.

#### 4.1. ¿Cómo las características de un modelo de negocios de “larga cola” impactan en el diseño de la información de costos necesaria para su gestión?

Claramente, el modelo sobre el que se elabora la “teoría de la larga cola” es el de un mercado horizontal de negocios. En éste se comercializan productos, servicios y contenidos de aplicación a todos los sectores (música en distintos soportes, filmes y “spots” publicitarios, materiales y equipos de oficina, equipos informáticos, servicios financieros, contrataciones de logística, creación y mantenimiento de catálogos, por poner algunos ejemplos).

Esta amplitud de la gama de productos y servicios ofrecidos, conjuntamente con la diversidad de clientes (por sus características, ubicuidad, cultura y formación) que recorren el mercado, atentan contra la identidad de ese mercado. Le quitan personalidad y posibilidades de diferenciación al modelo de negocios. Esta es una de las nuevas reglas de estos mercados.

En realidad, esta pérdida de personalidad no afecta radicalmente al modelo de negocios, ya que la comercialización electrónica tiene una tasa de conversión aún baja y con una tendencia alcista. Es por ello que el factor de identidad de los portales será un elemento

---

<sup>12</sup> El *e-procurement* consiste en la implantación de aplicaciones en el lado comprador, llamadas *buy-side* para la automatización del proceso de aprovisionamiento, desde la solicitud hasta el pago, mediante el intercambio de documentos con los proveedores a través de Internet.

a gestionar, con una gran cantidad de recursos, en algo más de cinco años. Hasta ese momento no creo que sea una variable relevante a considerar.<sup>13</sup>

Para identificar los factores claves de costos de este modelo de negocios, es fundamental analizar los que caracterizan al comportamiento de la demanda y el cuadro que sigue es lo suficientemente clarificador en relación a qué es lo que está ocurriendo dentro de la “larga cola” de los negocios electrónicos.<sup>14</sup>

Beneficios obtenidos	Porque los compradores pueden...
Conveniencia	Comprar en cualquier parte en cualquier momento del día.
Ahorro de tiempo	Visitar muchas tiendas en línea en pocos minutos; tardarían horas en hacer lo mismo en centros comerciales.
Mecanismo de búsqueda	Localizar quién vende un artículo específico en segundos mediante los motores de búsqueda.
Comparación de las compras	Comparar rápidamente la calidad y el precio de varios vendedores.
Reseñas de productos	Leer reseñas de productos de expertos independientes y otros compradores, a menudo en la misma página Web que describe el artículo.

Cuadro I – Los beneficios obtenidos al comprar en la Web

A partir de la observación del comportamiento de los clientes, los minoristas electrónicos se concentran en aplicar recursos económicos (que implican costos automáticamente asociados) en los siguientes factores:

- Perfilar al cliente para lograr la recurrencia en la compra, aún cuando no sea un gran volumen y de productos estrellas. Los negocios en la extensión de la larga cola son los que caracterizan a la comercialización minorista electrónica. El costo del seguimiento del cliente y del “no-cliente” en su recorrido por el portal de negocios propio y el de la competencia, resulta uno de los más importantes dentro de la ecuación económica. Es más, aún con la vigencia de restricciones legales (en algunos países) en la venta de bases de datos, existen operadores como “ChoicePoint” y “Acxiom” que combinan datos personales y perfiles de consumo, y los comercializan a los minoristas electrónicos.
- Ofrecer programas afiliados a los propietarios de sitios web, para estar presentes en sus links y generar una plataforma de cientos o miles de afiliados que permitan la extensión publicitaria del mercado electrónico. Uno de los factores de diferenciación es la presencia expandida, con el cuidado propio de seleccionar dónde estar presente. El costo asociado a esta afiliación se paga por venta concretada, por clic o por recomendación vía el sitio web contratado para publicitar. En otros casos, existen compañías que se especializan en seleccionar y posicionar el mercado electrónico en la web.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Según información de la consultora Nielsen, los diez principales minoristas en línea en Estados Unidos están operando con una tasa de conversión entre un 17% y un 12%, entre los que se encuentran *Amazon.com*, *eBay*, *Yahoo! Shopping* y *proflowers.com*.

<sup>14</sup> Extractado de la obra de *Effy Oz* op.cit. en la pg. 268

<sup>15</sup> Se trata de empresas como *LinkShare* ([www.linkshare.com](http://www.linkshare.com)) o *Commision Junction* ([www.cj.com](http://www.cj.com)) que ofrecen comisiones de hasta un 40% a los publicistas afiliados.

- Extender los acuerdos de afiliación a la competencia, permitiendo que el potencial cliente –al realizar una búsqueda de un producto- reciba las ofertas propias y de la competencia. Esta metodología genera un flujo de ingresos por las comisiones recibidas desde la competencia, por compras de sus artículos realizadas en nuestro portal, y de egresos por las comisiones pagadas a la competencia, por aquellas ventas de nuestros productos realizadas en su portal. Este flujo cruzado de ingresos y egresos, constituye un alto porcentaje del total del negocio minorista. En el ejemplo de Amazon, durante el año 2005, un tercio del dinero gastado en este portal, fueron artículos adquiridos de otras compañías.
- Lograr acelerar la tasa de conversión de los clientes, desde los mercados reales a los electrónicos, impacta fuertemente en los costos asociados a retener la atención del cliente durante el proceso de compra. El modelo de negocios demanda una gran aplicación de recursos a este factor, que sigue afectando el nivel de retención del cliente y resulta uno de los desafíos para el futuro de los minoristas electrónicos.<sup>16</sup>
- Incorporar el mecanismo de la subastas inversas, con la finalidad de generar un espacio en el que los clientes publiquen sus propias solicitudes de productos y servicios, como así también, los precios que estén dispuestos a pagar. Esta herramienta es costosa y, en la actualidad, existen sitios dedicados exclusivamente a generar este ámbito de subastas (p.ej. eBay).
- Impactar en la atención de los potenciales clientes, a partir de la incorporación de contenidos que –en la mayoría de los casos- están relacionados con los productos de alta popularidad. Estos productos, servicios y contenidos son los que conforman la “cabeza” en el extremo izquierdo de la curva de la larga cola. No generan rentabilidad porque son factores de alto costo de contratación y adquisición, al depender de licencias de uso o exhibición.
- Incurrir en costos eficientes de logística, distribución y cobranzas es un imperativo de los minoristas electrónicos. Han evidenciado avances en los dos primeros factores, pero están inmersos en serios problemas con el proceso de automatización de cobranzas. El pago electrónico, más allá de los tabúes culturales, no ha sido adoptado por los clientes a partir de los fraudes por “suplantación” que no se detienen y no hay perspectivas respecto a que la situación cambie en el futuro.<sup>17</sup>
- Incorporar el comercio móvil a partir de la tecnología incorporada en los teléfonos celulares (GPS). Esta complementación tecnológica permite activar avisos de venta en los teléfonos celulares al pasar por un radio cercano al de las tiendas reales, bajar contenidos desde otros dispositivos electrónicos, descargar bonos de descuento obtenidos por las compras, pagar el estacionamiento en parquímetros con cargo a la compañía de telefonía celular y realizar la renovación al cumplirse el tiempo original contratado desde el mismo artefacto.

---

<sup>16</sup> En una encuesta a 250 minoristas en línea de E-tailing Group Inc., el 35% de los encuestados dijo que su tasa de conversión era de 4% o mayor, mientras que la tasa de abandono del carrito de compra (o sea, los “casi compradores”) fue de 11% para algunos minoristas y más de un 70% para casi un décimo de esos minoristas.

<sup>17</sup> El FBI calcula que 9,9 millones de estadounidenses fueron víctimas de robo de identidad en el año 2005, a través de Internet, mediante suplantación y esquemas similares. El promedio de víctimas de estos fraudes en Estados Unidos es de 19 por minuto.

Todos los elementos que he recorrido en la descripción anterior, generan factores que impulsan los costos del modelo de negocios que, en general, implican compañías que han entrado en el mercado cortando transversalmente la estructura de costos de cualquiera de los minoristas electrónicos en la actualidad.

En resumen, los costos relevantes de este modelo de negocios son los siguientes:

- Costos de desarrollo de la base electrónica de datos.
- Costos de los programas afiliados a los propietarios de sitios Web.
- Costos de afiliación a la competencia.
- Costos de retención de la atención del cliente durante el proceso completo de compra.
- Costos de los mecanismos de subastas inversas.
- Costos de adquisición y desarrollo de contenidos para impactar en la atención del potencial cliente, a partir de productos y servicios “estrellas” que generan baja rentabilidad.
- Costos de logística, distribución y cobranzas mediante mecanismos del mundo “brick”.
- Costos de incorporación de la tecnología para el comercio móvil.

Está claro que, en estos factores mencionados, han dejado de tener relevancia –hasta el momento- los vinculados al espacio virtual contratado, a la tecnología para incrementar la velocidad de circulación de datos y al desarrollo de motores de búsqueda propios. Con lo cual, seguiremos en el siguiente punto con la medición de la rentabilidad de los negocios en la cabeza y en la larga cola de la curva de demanda.

#### 4.2. La información de costos necesaria para aplicar a los factores claves de generación de los ingresos y medir rentabilidad en los negocios de la “larga cola”:

En todo negocio resulta fundamental la medición de la rentabilidad, según algún o algunos criterios de clasificación previamente definidos. El negocio minorista electrónico no escapa a este diagnóstico, si bien resulta un desafío que presenta suficientes obstáculos para desalentarse en el camino, ante lo cambiante de la dinámica propia de mercado. El mismo Juan C. Vázquez citaba en el año 1992 “...*los planes comerciales de cualquier empresa están muy afectados por factores externos que impiden, a veces, implantar adecuados métodos de medición y control de eficiencia. El diseño de los productos, la política de precios, la publicidad, los canales de distribución, el comportamiento de los clientes y competidores, son variables que cambian continuamente...*”<sup>18</sup>

En los negocios minoristas electrónicos, ante la apertura de dos grandes segmentos de actividad con características diferentes, como son el negocio de los productos estrella y el negocio de la larga cola, se despliega un primer criterio de medición diferenciada de la rentabilidad. Es más, según el mismo Anderson, la rentabilidad se genera en las operaciones de la larga cola y no en los de la cabeza de la curva de demanda.

También es cierto que, dentro del segmento de la larga cola, es posible y necesario hacer una apertura analítica de categorías o perfiles de clientes que respondan a un mismo “target” construido intencionalmente o producto de los movimientos y agrupamientos impredecibles del mercado de consumo electrónico.

---

<sup>18</sup> Vázquez, J.C. *Costos (2da edición corregida)*. Aguilar. (Buenos Aires, 1992) Pg.387.

No sólo resulta fundamental la medición de la rentabilidad por cliente, con la finalidad de evaluar la continuidad de la relación con él o los costos vinculados con la operación, para que sea económicamente justificable. El mismo Horngren<sup>19</sup> menciona que no es suficiente con el análisis de rentabilidad por cliente en el corto plazo, sino que también resulta imprescindible realizar una evaluación de valor del cliente sobre los siguientes parámetros:

- Costos de conservación de los clientes a largo plazo.
- Costos afectados a potenciar la recurrencia de compra del cliente y la construcción de lealtad con el segmento.
- Costos afectados al potencial de crecimiento del segmento de clientes, derivados de la generación de ventas cruzadas dentro del mismo mercado y ante la amplitud de gama de los productos, servicios y contenidos.
- Costos de desarrollo de las influencias de algunos clientes sobre otros, en el caso de los negocios electrónicos, a partir de los foros de discusión y recomendación por parte de los usuarios del portal de compra.
- Costos de implantación de procesos de aprendizaje sobre el comportamiento de los clientes, en su tránsito por el portal.

Por otra parte, al referirse Vázquez a la clasificación de los gastos comerciales por importancia de los pedidos,<sup>20</sup> menciona –más allá de no imaginar cómo iba a generarse un mercado electrónico sin límites de productos- la importancia de no relegar a clientes que se caracterizan por pedidos pequeños o que operan con mínima escala. Particularmente, escribe más allá de su mirada permanente sobre los costos y la rentabilidad, que “...no se pueden rechazar algunas circunstanciales compras reducidas de clientes importantes por el riesgo que esto encierra y la anulación de pedidos puede deteriorar la participación de una empresa en el mercado”.

Justamente, la teoría de la larga cola pretende desplazar clientes del segmento “caliente” de la curva de demanda al sector extendido de la misma, aludiendo al nivel de rentabilidad que puede lograrse en ese segmento (a diferencia del que se caracteriza por productos “estrella”).

En todo caso, debiera controlarse el nivel de costos necesarios para mantener la relación con un cliente que compra esporádicamente o, cuando compra, lo hace en pequeños volúmenes. En los mercados virtuales, sólo están relacionados con la administración de contenidos y con la construcción de acuerdos con los denominados “mercados agregados” y con la elaboración de la red de programas de afiliación con propietarios de sitios web. A estos aspectos me referiré en el próximo punto.

#### 4.3. La importancia del conocimiento de los costos de innovación y desarrollo de nuevos negocios.

En más de una oportunidad, hemos leído que la innovación emerge de la inversión en el conocimiento –en este caso- de un mercado electrónico. Justamente, es fundamental la utilización de “cookies” o registros de los movimientos de los compradores, a través de un software CRM<sup>21</sup> que convierte la experiencia del comprador con el sitio en un activo del negocio.

---

<sup>19</sup> Horngren, Ch. y otros. *Op.cit.* Pg. 587.

<sup>20</sup> Vázquez, J.C. *Op. Cit.* Pg.407

<sup>21</sup> Significa “Customer Relationship Management”.

Si bien la existencia de los mercados “agregadores” potencia exponencialmente la polaridad de vínculos con una gran cantidad de clientes y potenciales clientes (a partir de su comportamiento ecléctico dentro de la web), las empresas deben afectar recursos al desarrollo del “marketing directo” sobre las siguientes cuatro pautas de trabajo:

- **La necesidad de la personalización del servicio:** Los costos de la personalización están relacionados con una herramienta, que demanda el seguimiento del comportamiento mediante inteligencia artificial. Básicamente, implica un cambio cultural dentro de un negocio, pensando que es posible adaptar y reformular la oferta de la compañía ilimitadamente, en función de las necesidades y preferencias de cada cliente. La personalización debe ser no intrusiva, o sea, que no debe generar la sensación de vulnerabilidad de la privacidad del cliente; debe ser explícita y diferenciada para el cliente con relación a los elementos comunes para todos los perfiles de usuario; el cliente debe reservar el derecho de desactivar (y volver a activar) los procesos de personalización y, por último, *“deben aportar efectivamente una mejora sustancial e la experiencia del usuario que redunde en la consecución de los objetivos de negocio marcados”*.<sup>22</sup>
- **La reducción del ciclo empresarial:** Las empresas están mejorando en forma continua el ciclo empresarial, buscando acortarlo y encadenarlo a partir de la secuencia de actividades propias y tercerizadas. La aplicación del ABC y del ABM es clave para mejorar no sólo los circuitos desde el pedido hasta la entrega de los productos, sino también el servicio destinado a sus devoluciones. Para el caso de productos digitales, son fundamentales los costos de adquisición o contratación de la tecnología que garantice la localización exacta del material a descargar (por ejemplo, temas musicales, filmes y spots publicitarios) y la calidad original producida.
- **Permitir la consulta de los clientes:** Los clientes necesitan información sobre el estado de un pedido, el de un artículo embarcado y sobre el soporte para la instalación, uso y soluciones a posibles problemas con los artículos. La colocación de información útil y software que se pueda descargar en el sitio, no sólo estimula la lealtad del cliente, sino también ahorra mano de obra. En el esquema de mercados agregados, también es fundamental la vinculación con portales de las empresas de logística y distribución de los productos, con la finalidad de hacer un seguimiento de las guías o códigos de rastreo de los embarques.
- **La necesidad de ser proactivo y no trivializar:** Los minoristas electrónicos tienen una exposición competitiva muy alta, especialmente, en la extensión de la larga cola de la curva de demanda. Esto lleva a trivializar lo que venden, salvo que incorporen servicios especiales o información adicional, que impactan directamente en la ecuación de costos y afectan una rentabilidad por operación que, desde ya, es baja. Es por ello, que resulta conveniente generar proactivamente la tecnología para generar “grupos de pertenencia” y adelantarse al comportamiento de los clientes.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Ochoa, J. y Sotillos, L. *Op.cit.* Pg.46

<sup>23</sup> Algunos sitios de viajes envían mensajes de texto a los clientes de las aerolíneas con información sobre el retraso de su vuelo o el cambio de puerta de embarque, como así también, existen farmacias virtuales que invitan a los clientes que toman recurrentemente un medicamento, a registrarse para enviarle un mensaje de texto a sus celulares cuando debiera reabastecerse y para una programación eficiente de sus pedidos a las droguerías.



Las claves del “marketing directo” en la web demandan recursos que debieran enfocarse de manera tal que faciliten un ámbito de innovación en la propuesta de valor a los clientes del sitio web, pero también a los que provengan de “mercados agregados” o de la misma competencia, a partir de los programas de afiliación extendida.

Si bien hice referencia a la necesidad de la pro-actividad en la propuesta al cliente y sus costos asociados, desarrollaré en el próximo punto cuáles son los factores de diferenciación y diversificación de un sitio minorista electrónico, con la finalidad de identificar sus costos asociados.

#### 4.4. La medición de los costos de diversificación y diferenciación en un sitio web.

Antes de avanzar sobre este tema, es fundamental separar el impacto que la diversificación implica para la ecuación económica, respecto del efecto de la necesaria diferenciación del mercado minorista electrónico y la generación de costos asociados.

La diversificación de productos, servicios y contenidos que extiende la gama – prácticamente- sin un horizonte cierto, es la consecuencia natural de la agregación y solapamiento de mercados intermedios. Hoy es cada vez más difícil resguardar un producto en la web, pretendiendo sostener su exclusividad y el derecho de propiedad que conlleva. No entra en el modelo mental de los ingresantes a la web. La ausencia de restricciones a la accesibilidad es una condición necesaria y suficiente para generar negocios electrónicos. Es por ello, que la larga cola no tiene fin debido a la gratuidad –en algunos casos- o los insignificantes costos –en otros- de diversificar la gama de productos, servicios y contenidos. Es la clave de la teoría que motiva este trabajo y Chris Anderson es muy claro al respecto.

Ahora bien, la diferenciación tanto en la web como en el mundo real, acarrea un costo de desarrollo y mantenimiento de esos factores que establecen un perfil diferente a la competencia. En el caso del comercio minorista electrónico, los factores de diferenciación son los servicios que se montan alrededor de los mercados, tal como se muestra en el Cuadro II.

<b>Servicios asociados a procesos</b>	<b>Servicios asociados a contenidos</b>	<b>Servicios ASP<sup>24</sup></b>
Central de compra	Directorios de proveedores	Planificación cooperativa
Servicios financieros	Catálogos de productos	Servicios de “hosting”
Central de transporte	Emisión de certificados de calidad	Soporte de transacciones

*Cuadro II – Apertura de los servicios alrededor de un mercado electrónico*

La diferenciación que se pretende con los servicios asociados a procesos, implica:

- Destinar recursos económicos a la construcción de una central de compras que permita generar volúmenes de operaciones agregados, nucleando varias empresas en el proceso.
- Ofrecer servicios de financiación, pasarelas de pago, coberturas de riesgo y seguros de cambio.
- Organizar una central virtual que preste servicios logísticos de transporte y almacenaje, afiliando a mercados agregados dentro de la web para lograr masa crítica suficiente, para aumentar el poder de negociación y generar el efecto de la escala.

<sup>24</sup> Es el acrónimo de “proveedor de servicios de aplicaciones”.

Si nos enfocamos a los servicios asociados a los contenidos, como factor de diferenciación, resulta imprescindible aplicar costos para generar los siguientes elementos:

- Directorios de proveedores clasificados por actividad, presencia geográfica, productos y con capacidad de búsqueda rápida.
- Catálogos de productos clasificados según categorías, normalizados según su denominación estándar y con datos de precio, impuestos y costos de transporte.
- Certificados propios o provistos por terceros que permitan autenticar a los miembros del mercado, comparar la calidad de distintos proveedores y conocer la calificación crediticia de los compradores.

Finalmente, los servicios orientados a aplicaciones o a su mantenimiento, implican un elemento de diferenciación que impacta en la estructura de costos, de acuerdo con los siguientes componentes:

- Aplicaciones de “buy-side” que permitan la realización de pedidos directamente entre clientes y proveedores.
- Soporte documental de las transacciones en soporte XML.
- Servicios añadidos de seguridad.
- Aplicaciones de colaboración a través de subastas en tiempo real y peticiones de ofertas.
- Aplicaciones de planificación cooperativa entre empresas que trabajan sobre un soporte de información común.
- Servicios de “hosting” orientados a compradores y proveedores que no quieren destinar infraestructura propia para la operación de las aplicaciones.

Los elementos que enumeré implican los factores de diferenciación de un negocio electrónico, dentro de una larga cola de negocios y con muchos niveles de mercados agregados. Todos ellos implican costos directos que deben ser calculados y asignados a los tres grupos de servicios para la diferenciación. Es saludable que los gerentes conozcan específicamente cuál es el monto de los costos de diferenciación, ya que –en algunos casos– son los que deterioran sensiblemente la rentabilidad del negocio y provocan la pérdida de sustentabilidad económica, por no haber puesto un límite a las herramientas para ser distinto en la web.

#### 4.5. El impacto de los costos estructurales en la ecuación económica de los negocios electrónicos de la larga cola.

Los negocios electrónicos de larga cola pueden resumirse en dos imperativos que definen la estructura de costos del modelo de negocios, más allá de todos los aspectos que recorrimos –de manera analítica– hasta el final de este artículo: a) Hacer que todo esté disponible y b) Ayudar a encontrarlo.

El primero de estos dos imperativos implica estructurar el “back-office” del negocio virtual separando los costos vinculados a la oferta de productos de alto impacto y popularidad y a las actividades para adquirirlos, de los que se relacionan con poner a disposición productos y servicios de bajo impacto pero con una gran variedad y amplitud de gama. Los costos estructurales para ambos segmentos agregados no son tan significativos en la ecuación de costos, básicamente, los costos relacionados con los productos de alto impacto son variables, mientras que los asociados a los productos de la larga cola están relacionados con las comisiones que se pagan a los mercados agregados, proveedores afiliados y competidores asociados, por la interacción en una comunidad de negocios ampliada. Existe,

pues, una gran proporción de costos que se disparan con la concreción de la operación y que están vinculados con la logística de entrega, distribución física, facturación y cobranza de las ventas. La realidad indica que son bajos los niveles de costos para mantener las góndolas atestadas de productos, servicios y contenidos, al extremo de utilizar el espacio de otros competidores y complementadores del negocio virtual.

Con respecto al segundo de los imperativos mencionados (ayudar a encontrarlo), sí genera costos fijos y semifijos que impulsan la necesidad de lograr economías de escala, para reducir su impacto en la ecuación económica del negocio. El costo de los desarrollos tecnológicos para ofrecer motores de búsqueda e interfaces entre mercados agregados en la red, para el mantenimiento de stocks físicos y virtuales para responder rápidamente a las búsquedas de los clientes, para asegurar una plataforma de servicios diferenciales de asistencia y soporte del portal y para responder a las consultas de los potenciales clientes, implican no sólo un porcentaje elevado en la ecuación de costos, sino también una serie de costos recurrentes a partir de la velocidad de los cambios en los desarrollos tecnológicos. Esta migración obligatoria empuja el punto de equilibrio hacia niveles más altos, o dentro de la teoría de la larga cola a un horizonte cada vez más extendido hacia el infinito. El volumen en la larga cola se logra en tanto se agreguen más productos y se incorporen más clientes en la plataforma. No es tan imperioso incrementar volumen de negocios con los clientes actuales, sino aumentar el número de éstos de manera exponencial. Siempre a partir de los productos “estrellas” del segmento limitado de la curva de demanda propuesta por Anderson. La rentabilidad no estará alocada en este segmento, sino en la extensión de la larga cola.

## 5. Conclusiones.

- a) La “Teoría de la Larga Cola” de Chris Anderson ha impactado en la forma de gerenciar negocios minoristas electrónicos en la web, a partir de la separación –dentro de la curva de demanda- de un segmento que concentra operaciones con productos “estrellas” y de alto impacto en la atención del cliente, a diferencia de un segmento en el que la cantidad de clientes y de productos, servicios y contenidos, es tan amplia que pareciera no existir límite alguno.
- b) El mismo Anderson atribuye las causas de tal realidad a motivos culturales de los constantes clientes que ingresan en los negocios de la web, especialmente, en el segmento entre los 18 y los 34 años. Pero, también estructura su análisis sobre tres fuerzas que impulsan la ecuación económica de las largas colas: la democratización y caída de los costos de producción de artículos, servicios y contenidos; disminución de los costos de accesibilidad de los potenciales clientes; y el aumento de la capacidad de conectividad entre la oferta y la demanda.
- c) Más allá de las consideraciones acerca de la caída de muchos de los costos mencionados, hay un espacio para el estudio del impacto de otros costos asociados al funcionamiento de un mercado electrónico y que surgen del análisis de modelo de negocios, mediante la profundización de cinco aspectos críticos: 1) los factores claves de generación de ingresos e impacto de las economías de escala; 2) las características propias del funcionamiento del modelo de negocios; 3) los ámbitos de innovación y desarrollo de los nuevos negocios agregados; 4) los factores de diferenciación frente a la competencia y de diversificación ampliada de los productos, servicios y contenidos ofrecidos; y 5) el impacto de los costos estructurales en la ecuación económica de este modelo de negocios. Cada uno de estos aspectos abre un espacio para detectar la importancia de la información de costos para gestionar estos negocios y han sido desarrolladas en detalle para localizar los factores claves de impulso de la estructura de costos del modelo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Anderson, C. *The Long Tail (Why the Future of Business is Selling Less of More?)*. Hyperion, Berkeley. (Julio, 2006)
- Feld, Ch. y Stoddard, D. *Getting IT Right*. Harvard Business Review. (Febrero, 2004).
- Horngren, Ch.; Foster, G. y Datar, S. *Contabilidad de Costos. (10a edición)*. Pearson Educación-Prentice Hall. (México, 2002).
- Ochoa, J. y Sotillos, L. *101 Claves de Tecnologías de la Información para Directivos*. Pearson Educación S.A. (Madrid, 2004).
- Oz, E. *Administración de los Sistemas de Información. (5ta edición)*. Thompson Editores. (México, 2008).
- Stair, R. y Reynolds, G. *Principles of Information Systems. A managerial approach. (4° edición)*. Thompson Editores. (México, 1999).
- Vázquez, J.C. *Costos. (2° edición)* Editorial Aguilar. (Buenos Aires, 1992).
- [www.thelongtail.com](http://www.thelongtail.com)